

早稲田商学第 399 号
2004 年 3 月

書 評

川辺信雄（著）『新版セブン-イレブンの経営史 —日本型情報企業への挑戦』（有斐閣，2003年）

三 村 優美子

セブン-イレブン・ジャパンの全店（加盟店）売上高が小売業第1位になった2001年は、日本の小売業の歴史において重要な節目の年といえる。1972年にダイエーが三越を追い抜いて小売業第1位の座を獲得して以来、約30年間、巨大な店舗を擁する総合スーパーが圧倒的な勢力を誇示してきたからである。それが30坪程度のコンビニエンス・ストアによって逆転されたことは、20世紀を特徴づける“巨大組織の時代”の終わりを暗示するものとなった。総合スーパー企業マイカルの経営破綻（2001年）とともに、小売形態の盛衰を通した新旧勢力後退という歴史の大きな潮流変化を感じさせる出来事である。

1973年にサウスランド社との契約が成立し、翌年第1号店を開設したセブン-イレブン・ジャパンが親会社イトーヨーカ堂の売上高を追い抜いたのは、1997年のことである。日本の大型小売業においてこれほど成功した事業は他にない。また、1983年2月の全店POS化以降、積極的な情報システム投資を進め情報化の重要性を体現した企業でもある。卓越した先見性と行動力に恵まれた経営者と、個食化や夜型生活スタイルの定着など日本の消費社会の変化にうまく適合したことが成功理由といわれてきた。“コンビニ”は人々の間に深く浸透し、今や日常生活の一部となったのである。

情報・物流システム整備、納入業者の共同配送、鮮度管理、メーカーとの共同商品開発、さらにIYバンクによる金融ビジネスへの参入、電子商取引の試みなど、常に先頭を走り世間の耳目を集め続ける企業であるだけに、セブン-イレブン・ジャパンを取り上げた記事や文献は数多く存在している。しかし、なぜかとも成長性と収益性の高い企

業組織を構築し得たのかということについては、いずれも表面的な分析に留まり十分な答を示していない。過剰なまでに語られる部分と曖昧な全体像というのがこの企業の特徴である。

これに対して、サウスランド社の経営破綻とイトーヨーカ堂による経営再建に注目し、日米比較の視点からセブン-イレブン・ジャパンの本質に鋭く迫ったのが川辺信雄氏の原著である。氏の分析視点の独自性は、チャンドラー（A. D. Chandler, Jr.）の枠組みを借りながら、コンビニエンス・ストアの歴史的発展と日米逆転を第二次産業革命から第三次産業革命への移行に伴うビジネス・モデルの転換として捉えたところにある。

コンビニエンス・ストアは、1920年代に登場しながら、百貨店、チェーンストア、スーパーマーケット、総合ディスカウント・ストアと続く小売業の近代化過程、つまり「小売の輪」理論に代表される小売形態発展の理論から逸脱した存在である。この点については、従来ほとんど深く追求されることはなかった。それは、アメリカにおいてコンビニエンス・ストアがスーパーマーケットの補完という副次的存在に留まったことによる。しかし、著者は、利便性提供を主軸としたこの小売形態の成立過程において、単なる物販業ではなく流通サービス業としての可能性を既に内包していたとみる。それゆえ、価格訴求よりもサービス訴求に反応しやすい市場特性も作用して、1980年代にサービス消費の時代を迎えた日本において爆発的發展に結びついたのである。

しかし、コンビニエンス・ストアがサービス消費の時代に適合的な小売形態であるならば、なぜアメリカのサウスランド社が経営破綻する一方、日本のセブン-イレブンは成長を続けているのか大きな疑問として残る。この点について通常いわれるのは、アメリカにおける異形態間競争の激しさ（特にスーパーマーケットの長時間営業）と、ガソリンスタンド併設店に偏り小売業本来の機能を低下させていたことである。これに対して、著者は、同じチェーンストア・モデルを採用しながらも、1970年代までに発展した小売企業と1980年代以降に発展した小売企業の間には大きな断絶が存在していることに注目する。1970年代までアメリカを代表する小売企業であったシアーズ・ローバックの不振、そして最強といわれたKマートの経営破綻は、単なる経営の失敗というよりも、規模の経済と垂直統合の論理に依拠した巨大組織の環境適応力の弱さと捉えるべきである。不確実性の高さと激しい変化に特徴づけられる外部環境には、より柔軟で機動性を備えた企業組織が適合する。神経系としての情報システムを駆使し単品管理を徹底

することで、常に高鮮度の品揃えを実現する仕組みを確立したセブン-イレブン・ジャパンは、確かに著者が指摘する通り新時代のチェーンストア・モデルというべきであろう。また、頭脳の役割を担う本部組織と“自立的”加盟店との協働というこの企業独特のフランチャイズ・システムが、組織の軽量化を可能にさせていることも大きい。

チャンドラーが小売経営革新として捉えたチェーンストアは、科学的管理法およびフォード・システムに象徴される大量生産・大量流通の第二次産業革命のビジネス・モデルである。一方、セブン-イレブン・ジャパンは、Just-in-Timeあるいは適時適量のトヨタ・システムに象徴される多品種少量生産・小口多頻度流通の第三次産業革命のビジネス・モデルといえることができる。アメリカのサウスランド社の苦境は、その運営の仕組みを旧来のビジネス・モデルに留め、進化することを停止してしまったことにある。ここに、著者は、二重の意味でセブン-イレブンの日米逆転の構図をみるのである。

さらに、日本とアメリカの比較経営史を通して、セブン-イレブン・ジャパンのビジネス・モデルには日本固有の流通事情が関連していることが明らかにされる。それは、当社が卸機能を内部化せず外部の取引業者の機能（特に物流機能）を活用する方針を採用していることである。

取引コストの経済学によるならば、監視コストなど取引コストの大きさと機会主義的リスクを回避しようとするとき取引の内部化（垂直統合）が選択されるという。チャンドラーの描いた20世紀初頭に成立した巨大小売組織はこの論理に則っている。一方、系列や長期取引関係に特徴づけられる日本のビジネス風土においては、市場と組織の中間の取引形態が優勢である。親会社と同様にセブン-イレブン・ジャパンはこの日本的取引形態を積極的に活用してきた。つまり、取引先、親会社、フランチャイズ加盟店など複数の企業組織をネットワークとして運営していく組織能力こそ、セブン-イレブン・ジャパンを成功に導いた最大の要因というのが著者の主張である。これは特定の企業組織内に閉ざされているチャンドラーの視点では捉えられないものである。

本書は、アメリカで生まれ日本の風土で新しい小売形態へ転換することで大成功したコンビニエンス・ストア100年の物語として読むこともできる。1920年代から1970年代までのサウスランド社の生成と発展の軌跡を描いた第2章と第3章、日本への導入と日本型コンビニエンス・ストアへの変容過程を描いた第4章と第5章、そして第6章のサウスランド社の倒産とイトーヨーカ堂による再建へという一連の流れは、ドラマチック

でもある。さらに、電子商取引や金融サービスへの取り組みを扱った第7章は、セブン-イレブン・ジャパンが目指す今後の方向性を示唆している。物語は再び新しい局面を迎えている。1994年4月に出版された初版に比べ、この新版ではセブン-イレブンの新しい展開により大きな関心を寄せているようにみえるが、その著者の意図は、“日本型情報企業への挑戦”という副題に明快に示されている。

これほど見事に日米比較経営史の題材となりえた企業組織は珍しい。コンビニエンス・ストアを通して、アメリカと日本の小売業100年の歴史が見えてくるといっても過言ではない。日常生活に埋没している“コンビニ”が、かくも重要な歴史的存在であることに本著は気付かせてくれるのである。

しかし、セブン-イレブン・ジャパンのこれからの道のりは決して平坦ではないと思われる。日本においてもコンビニエンス・ストアはその成長の限界点を超えており、既に店舗過剰（オーバーストア）の現象が顕著になっている。アメリカのサウスランド社を苦しめた異形態間競争であるが、日本でもスーパーマーケットやドラッグストアがコンビニエンス・ストアの牙城であった夜間（深夜、早朝）市場に参入を開始している。特にドラッグストアとは夜間の医薬品販売をめぐる既に激しい駆け引きが繰り広げられている。さらに、卓越した組織能力を誇るセブン-イレブン・ジャパンではあるが、フランチャイズ・システムに本質的に内在する組織矛盾（本部と加盟店との利害対立）から完全に逃れることはできない。市場や競争状況が厳しくなるとこの矛盾は摩擦となって表面化し、ときにフランチャイズ組織を破壊することもあるからである。加盟店を繁栄させ続けるという重い課題を背負ってセブン-イレブン・ジャパンはどのように進化していくのか、また、第三次産業革命の尖兵として普遍性の高いビジネス・モデルを確立しうるのか、さらに、日本発の小売革新として国境を超えていく力があるのかなど、本著を読みながら興味は尽きることはない。